

学校编码: 10384  
学号: 17620111151250

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_  
UDC\_\_\_\_\_

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

指导关系对新生代员工敬业度的影响：  
以互惠为中介

The Influence of Mentoring Relationship on Millennial  
Employees' Employee Engagement:  
Reciprocity Acted As Mediator

蔡晓倩

指导教师姓名：何燕珍副教授

专 业 名 称：企 业 管 理

论文提交日期：2014 年 月

论文答辩时间：2014 年 月

学位授予日期：2014 年 月

答辩委员会主席：\_\_\_\_\_

评 阅 人：\_\_\_\_\_

2014 年 月

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

## 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（        ） 1.经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于        年        月        日解密，解密后适用上述授权。

（        ） 2.不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年        月        日

## 摘 要

员工敬业度是近十年来西方管理学界的一个热点研究议题,然而我国学术界和企业界对该问题的关注却相对较少,尤其是对新生代员工群体的研究。事实上新生代员工的敬业度问题正逐步成为我国企业有效管理的难题之一,如何结合新生代员工在特殊成长背景下所形成的价值观和性格特征,理解和满足新生代员工的需求,使新生代员工保持高敬业度的工作状态,都将是未来中国企业在发展进程中对人力资源管理的新要求和新挑战。

从员工敬业度的作用机理上,社会交换理论的研究视角相对较少。在实际的工作中,近年来对于新晋员工的培养,企业普遍采用“指导关系”的人力资源实践;指导关系这一概念涵盖众多影响员工敬业度的因素变量,对企业的管理实践也更具有可操作意义。指导关系对指导者、被指导和企业本身的三方获益性,已是众多研究所达成的共识;但新生代员工具有不同的成长环境和价值观特点,在此背景下指导关系是否能继续有效影响其员工敬业度,以及如何有效实行指导关系来进一步提高员工敬业度,目前鲜有研究关注,企业在指导关系的人力资源实践上缺乏科学指导。

本文以中国企业新生代员工为研究对象,以社会交换理论为基础,探讨指导关系对新生代员工敬业度的影响,并探讨互惠在二者关系中所起的中介作用。研究采用问卷调查方法,收集到 208 个样本,运用 AMOS4.0 和 SPSS117.0 统计软件完成量表分析和假设检验。研究结论归纳如下:

1. 指导关系对新生代员工的互惠和敬业度均有显著的正向影响
2. 互惠在指导关系对员工敬业的影响中起中介作用
3. 受教育程度对指导关系中的职业指导起显著作用

**关键词:** 互惠; 指导关系; 员工敬业度

## **Abstract**

In the last decade, western scholars have witnessed a growing interest in the notion of employees' work engagement. However, the study of work engagement has not been widely studied in China especially in the field on new generation staff. In fact, work engagement of new generation staff is rapidly becoming central in the management lexicon. Management problems such "how to integrate values and characters of new generation staff", "how to meet the requirements of new generation staff", and "how to maintain their work engagement level" are demanding for human resource management.

Relatively few researchers applied for social exchange theory to study the mechanism of work engagement. Generally, enterprises train new generation staff by mentoring relationship. Mentoring relationship covers various aspects that influence work engagement. Practices on mentoring relationship improve the management quality in enterprises. Three parties are involved in mentoring relationship, including mentors, trainees, and organization. What matters is how growing environment and values influence work engagement of new generation staff and how mentoring relationship can help improve work engagement. Nonetheless, few studies have pay attention to the above matters and human resource management has been lack of guidance.

Based on social exchange theory, present paper focuses on the effect of mentoring relationship on work engagement of new generation staff meanwhile analyzes the mediating role of reciprocity between mentoring relationship and work engagement. A sample from China consisting of 208 staff was used to test the theoretical model. Conclusions are summarized as follows:

1. The mentoring relationship positively influenced reciprocity and work engagement of new generation staff.

2. Reciprocity acted as mediator between mentoring relationship and work engagement.

3. Education level was significantly associated with career guidance in mentoring relationship.

**Key words:** Reciprocity; Mentoring Relationship; Work Engagement

# 目 录

<b>第一章 序言 .....</b>	<b>1</b>
第一节 研究背景和问题提出.....	1
第二节 研究目的和意义.....	4
第三节 研究思路和论文框架.....	5
<b>第二章 研究综述 .....</b>	<b>7</b>
第一节 员工敬业度.....	7
第二节 指导关系.....	12
第三节 互惠.....	18
<b>第三章 研究设计 .....</b>	<b>27</b>
第一节 研究对象与变量确定.....	27
第二节 研究模型及假设.....	29
第三节 研究工具.....	30
<b>第四章 研究结果 .....</b>	<b>37</b>
第一节 问卷调查总体情况.....	37
第二节 变量的测量.....	38
第三节 数据分析与测量结果.....	42
<b>第五章 研究结论 .....</b>	<b>55</b>
第一节 研究结果与讨论.....	55
第二节 管理建议.....	58
第三节 研究贡献.....	61
第四节 研究局限.....	61
第五节 未来研究展望.....	62
<b>附录.....</b>	<b>64</b>
<b>参考文献 .....</b>	<b>68</b>

致谢语.....	74
----------	----

厦门大学博硕士论文摘要库



## Contents

<b>Chapter 1</b>	<b>Introduction.....</b>	<b>1</b>
Section 1	Research Background .....	1
Section 2	Research Goals and Significance .....	4
Section 3	Research Methods and Framework.....	5
<b>Chapter 2</b>	<b>Literature Review .....</b>	<b>7</b>
Section 1	Work Engagement .....	7
Section 2	Mentoring Relationship .....	12
Section 3	Reciprocity .....	18
<b>Chapter 3</b>	<b>Research Design.....</b>	<b>27</b>
Section 1	Design and Definition of Variables.....	27
Section 2	Research model and Hypotheses .....	29
Section 3	Design of Scale .....	30
<b>Chapter 4</b>	<b>Research Results .....</b>	<b>37</b>
Section 1	The Overall Situation of Survey.....	37
Section 2	Analysis of Scale .....	38
Section 3	Data Analysis and Results.....	42
<b>Chapter 5</b>	<b>Discussion and Suggestions.....</b>	<b>55</b>
Section 1	The Main Conclusion and Discussion.....	55
Section 2	Suggestion For Management .....	58
Section 3	Research Contribution .....	61
Section 4	Research Limitations.....	61
Section 5	Prospects for Future Research .....	62
<b>Appendix.....</b>		<b>64</b>
<b>Reference.....</b>		<b>68</b>

<b>Acknowledgement</b> .....	<b>74</b>
------------------------------	-----------

厦门大学博硕士论文摘要库

## 第一章 序言

### 第一节 研究背景和问题提出

#### 一、研究背景

在企业全球化竞争的人才战中，企业不仅需要考虑如何挖掘并保留住最优秀的员工，同时更应该关注员工的工作状态。即使是最优秀的员工，如果才能得不到有效的发挥或工作状态停留在欠佳水平，那么企业的发展前景也不容乐观，因此如何激发员工的高效工作状态和保持高工作效率对于企业的管理来说是值得思考的一个问题。

近年来，“敬业度”成为了一个热门词汇，活跃在企业、管理咨询公司、学术研究等各个领域。美国通用电气前 CEO——杰克·韦尔奇曾说过：“任何一家公司，如果想要在市场竞争中取胜，就必须想办法使自己的员工敬业”。在学术领域中，学者们普遍认为员工敬业度对组织的积极产出具有正向影响，敬业度对组织经营的影响主要体现为可以提高生产率、利润率、员工安全感、员工健康水平并且提高员工继续投入工作的意愿、降低离职率、缺勤率等（Buchanan, 2004; Wagner & Harter, 2006; Fleming & Asplund, 2007）。员工敬业度能够给组织带来更高的顾客满意度、组织收入和组织利润率也得到了实证结果的证明（Vance, 2006; Wagner & Harter, 2006; Czarnowsky, 2008; Ketter, 2008）。在实践领域中，各类国际顶级咨询公司的报告也为员工敬业度的重要性做了强有力的佐证。美世咨询公司研究发现，敬业的员工为公司贡献的价值与不敬业员工相比，竟然高出 4 倍。韬睿咨询公司以 50 家跨国公司的员工敬业度与财务绩效为研究内容，证明在员工敬业度高的公司，其营业利润提高了 19%，同时其每股收益也提高了 28%；而相比之下在员工敬业度低的公司，其营业利润整整下降了 32%，每股收益也下降了 11%。可见，员工敬业度已成为未来研究的重要领域（赵曙明，2011）。

在员工敬业度对于组织人才管理越来越重要的背景下，我们也必须面对中国员工的敬业度普遍低于世界平均水平的事实。根据盖洛普（Gallup）发布的 2013 年《员工敬业度和工作环境研究报告》，调查结果显示：中国的敬业员工比例仅为 6%，处于世界最差水平，远低于全球平均水平 13%；而在盖洛普 2009 年的调查研究报告中，

中国员工敬业度为 2%。时隔 4 年，中国员工的敬业度虽然有所提升，但处于世界最差水平仍然是必须面对的事实。进入 2000 年后，1980 年以后出生的新生代群体（俗称“80 后”、“90 后”），成为企业新生血液的主要来源，在企业职工的比例中占据大半江山。虽然目前各界学者对“新生代员工”褒贬不一，但不可否认的是，新生代员工已经成为社会财富创造的生力军（胡海燕，2012）。因此，如何有效提升新生代员工群体的敬业度成为企业管理者必须重点思考的议题。

新生代群体的成长于改革开放时期，享受经济发展的社会成果，生活环境更为优越，并且受惠于互联网时代的信息爆炸，适应且依赖网络生活（李琳，2007）。新生代员工一方面受益于社会物质文明的成果，另一方面知识信息的便于取得也让其更早的对社会有独立的认识。学者李罗君、聂雪琳（2014）认为，“由于新生代员工的成长环境与前几代人明显不同，使得他们的性格特征、价值观等与公司前辈有着显著的差异。这部分群体学历普遍较高，注重个人发展与自我价值的实现，具有创造性思维、自主意识高、流动意识强，兼有积极与消极的工作态度”。总之，新生代员工与其他代际明显的差异，给企业的管理提出了新的挑战与难题。在面对新生代员工数量迅猛增加的企业环境下，企业管理者必须能够找到行之有效的管理方法，企业在竞争环境下的发展才能得到保证。现有学术研究已对新生代员工的个性特征展开了大量的探讨，但对新生代群体的员工敬业度的特定研究仍然相对较少，对于如何科学有效地管理新生代员工敬业度的研究更为少见（黄颖，2011）。

## 二、问题提出

对影响员工敬业度的因素进行研究分析是提升敬业度的前提基础。目前，学者们对于敬业度的决定机理研究主要分别从工作因素、心理状态、员工与组织互动三个方面展开研究，研究的主流模型和理论有：工作要求—资源模型（Job demand-resource model，JDO-R）（Demerouti，2001；Schaufeli & Bakker；2004）、关键心理状态模型（Kahn，1990；May et al.，2004）、社会交换理论（Social exchange theory，SET）。同时，关键心理状态模型和 JD-R 模型都是社会交换过程的体现（Alan et al.，2006）。社会交换理论完整解释了组织与员工的互动过程，但目前这一研究视角的敬业度研究仍然较少（杨红明等，2009）。

社会交换理论的视角认为，员工与企业之间的互动是一种交换行为。企业给予员工经济和情感性资源后，员工会在心理上产生反馈和回报企业的义务感；在员工敬业

度的作用过程中，反馈和回报组织的表达方式就是敬业。因此要使员工回报企业，首先得让其感受到企业的资源给予，并且这一给予要符合新生代的需求，反过来新生代员工也会根据所获得的资源和付出的多少，来决定敬业度水平的高低。那么企业到底应该拿什么资源与员工交换敬业度？

在实际工作中，对于新晋员工的培养近年来企业普遍采用“指导关系”（又称为导师制）的人力资源实践。指导关系是一种存在于指导双方之间强烈的人际互动关系（Kram, 1985）。在指导关系中，指导者（导师）提供职业发展、人际发展和心理情感方面的教导、咨询和支持给资历较浅的员工，被指导者（徒弟）可通过观察、交流等方式以学习成长。根据社会交换理论的观点，组织中存在的指导关系也是一种社会交换，指导关系的过程是一个资源分配的过程，指导关系中指导者提供的职业发展、人际发展和心理情感方面的教导、咨询和支持等要素也可作为一种资源来与员工进行敬业度的交换。大量研究结果表明指导关系下的员工，体现出报酬更高、晋升较快，环境适应能力和工作能力较强的现象（Scandura, 1992; Chao et al., 1992; Donaldson, Ensher & Grant-Vallone, 2000; Allen et al., 2004; Kwan et al., 2011）。指导关系会对员工的工作态度产生直接或间接影响，进一步影响到员工的组织行为。经过多年的理论发展，许多学者的研究证明指导关系的存在确实会让指导者、被指导和组织三方均受益，指导关系在企业中确实是一种有效的人力资源管理实践，这已是相关研究达成的共识（Russell & Adams, 1997; 陈诚, 2009）。

然而新生代员工由于具有不同的成长环境和价值观特点，在此背景下指导关系是否能继续有效影响其敬业度，以及如何有效实行指导关系来进一步提供新生代员工的敬业度，目前鲜有研究关注这个领域，对于企业在指导关系的人力资源实践上缺乏科学的指导。鉴于此，本研究将指导关系作为自变量，分析其对新生代员工敬业度的影响，旨在为我国企业指导关系的有效开展和新生代员工敬业度的提升提供有价值的参考。

社会交换的潜在机制是互惠（Wu, 2006）。近年来，越来越多研究在采用社会交换理论视角来解释变量之间内部作用机制时都提及了互惠（Song, Tusi, & Law, 2009; Molm, 2010）。学者 Song, Tusi & Law (2009) 在解释社会交换时，认为使员工的行为和态度发生改变的原因是：互惠，即当员工感知到与组织存在社会交换时，会表现出与组织的社会情绪纽带关系的加强，并且体现为情感承诺的提升，任务绩效

的提高与组织公民行为的强化。同时，互惠在社会交换关系中的中介作用也得到学者的验证（贾良定等，2007；Parzefall，2008；赵丹丹，2010）。为了更好探索指导关系对员工敬业度作用机制的“黑箱”，本研究决定引入“互惠”，探索其在指导关系和员工敬业度之间作用机制。

尽管在学术上，指导关系对员工行为和态度的正向影响已经得到大量学者的认同，但指导关系对新生代员工敬业度的影响作用是否仍然有效；指导关系二维度模型中的职业发展指导和社会心理指导对员工敬业度的影响是否有所区别；互惠的引入是否可以更清晰的说明指导关系对新生代员工敬业度的作用机制；在企业管理现实中，企业的指导关系实施和新生代员工敬业度现状如何？本文将会通过数据分析对以上问题进行一一进行探讨，期许为管理实践提出一些参考和可操作的建议。

## 第二节 研究目的和意义

### 一、研究目的

（一）调查目前新生代员工敬业度的状况及指导关系中职业发展指导、社会心理指导现状。

（二）验证指导关系两维结构对新生代员工敬业度是否会产生显著正向影响。

（三）探索互惠、指导关系、新生代员工敬业度三者的作用机制。

### 二、研究意义

#### （一）理论意义

1. 本研究着眼于新生代员工敬业度的研究，是对此领域的一次探索与丰富。新生代员工由于生长环境的差异，因此与以往的代际在个性特征、价值观上均存在明显的差异。目前，学者主要关注更多的是新生代群体的个性特征及所引起的社会现象，而在新生代员工的职场行为特征，及相对应的管理方法探索上却较为薄弱。因此，本研究在大量查阅文献和问卷调查的基础之上，探讨企业界中新生代员工的敬业度现状，是一个研究补充。

2. 从互惠的角度对员工的组织行为进行交叉研究。引入互惠作为组织行为（员工

敬业度)发生的一种内在机制来研究,有助于探讨在双向互动视角下组织成员采取特定行为的动机,对组织了解其成员的工作态度影响因素(指导关系)、内心实际诉求及相互间作用的发生机制具有比较现实的意义。

## (二) 实践意义

1. 为我国企业指导关系的有效实践提供经验依据。大量国内外实证研究表明,指导关系确实是一种有效的人力资源管理实践,对于指导者、被指导者和组织三方均有正面效果。在面对具有特殊成长背景的新生代员工这一研究对象时,上述结论是否依旧成立,对新生代员工敬业度的提升是否能产生作用,仍然需要进行进一步探讨,本文的研究可以为企业指导关系的有效实践提供经验依据。

2. 从互惠的角度完善组织体制建设。本研究将互惠引入指导关系对员工敬业度的作用机制当中,进一步完善了指导关系的作用路径,企业在实行指导关系时,要注重营造互惠的企业文化,从互惠的角度完善组织体制建设,进一步有效提高员工敬业度。

## 第三节 研究思路和论文框架

本研究首先收集了与员工敬业度有关的著作、期刊等各类文献,在对员工敬业度领域研究的发展脉络、研究现状有整体把握后,找出值得进一步研究的学术问题,并与管理实践相结合,挑选出具有实践意义的研究点,即指导关系效应对新生代群体敬业度的验证。由于在管理实践中观察到社会交换理论中互惠的独特作用,本研究收集了与互惠有关的著作、期刊、各类报道,重点把握其发展脉络、作用机制,最终形成了研究模型,提出了相应的假设。在此基础上,针对新生代员工发放问卷,并通过预测试对量表进行检测,后将问卷用于样本量更大的正式测试,获得相应的数据后进行信效度分析、相关分析、回归分析,并根据数据分析结果得出相应的结论。最后,以数据结论为依据,为管理实践者提供可操作的建议,并讨论未来的研究方向,以供后续研究者参考。具体论文框架如图所示。



图 1-1 论文研究框架



Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”. Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库